



策划编辑 孙承泽  
责任编辑 刘梅霞 王华祖  
封面设计 刘文东

# 护理管理学

Nursing Management

正常人体结构  
生物化学  
生理学  
病原生物与免疫学  
病理学  
护理药理学  
健康评估  
护理学导论  
基础护理技术

内科护理学  
外科护理学  
妇产科护理学  
儿科护理学  
眼耳鼻咽喉口腔科护理学  
老年护理学  
中医护理学  
社区护理学  
康复护理学

精神科护理学  
急危重症护理学  
护理心理学  
护理伦理学  
卫生法律法规  
护理礼仪  
人际沟通  
► 护理管理学

护理管理学

◆ 主编 郭 静



上海交通大学出版社

免费提供  
精品教学资料包  
服务热线: 400-615-1233  
www.huatengzy.com



扫描二维码  
关注上海交通大学出版社  
官方微信

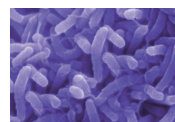


定价: 43.00元

# 护理管理学

Nursing Management

◆ 主编 郭 静



上海交通大学出版社  
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

# 护理管理学

主编 郭 静



上海交通大学出版社  
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS



## 内 容 提 要

本书坚持科学性、先进性和实用性等原则,坚持“以就业为导向,以能力为本位,以发展技能为核心”的职业教育培养理念,紧密结合临床护理工作实际,以贴近临床、贴近生活,突出“基本理论、基本知识、基本技能”为目的而编写教材内容。教材以管理职能为主线展开编写,共分 11 章,包括绪论、管理理论和原理、计划、组织、护理人力资源管理、领导、激励、管理沟通与冲突、控制、护理质量管理和护理信息管理。其中第 1、2 章为管理基本理论;第 3 至 9 章为管理职能;第 10、11 章为护理管理实务。另外,本书最后还附有 4 篇附录和 1 篇中英文词汇对照表,方便读者参考。

本书可作为卫生职业教育的护理专业教材,也可作为从事医院护理管理工作者的参考用书。

## 图书在版编目(CIP)数据

护理管理学/郭静主编. —上海:上海交通大学出版社,2014(2024 重印)

ISBN 978-7-313-11359-7

I. ①护… II. ①郭… III. ①护理学—管理学 IV.  
①R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 101212 号

### 护理管理学

主 编:郭 静

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

印 制:大厂回族自治县聚鑫印刷有限责任公司

开 本:787 mm×1 092 mm 1/16

字 数:305 千字

版 次:2014 年 6 月第 1 版

书 号:ISBN 978-7-313-11359-7

定 价:43.00 元

地 址:上海市番禺路 951 号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:14.25

印 次:2024 年 7 月第 5 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如您发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0316-8836866

# 前言

## Preface

“护理管理学”是管理学理论和技术在护理学领域应用的一门综合性学科,是护理专业学生的必修课。随着科学技术的飞速进步,以及全球化和循证医学实践的发展,护理管理学这门学科也日益发生新的变化。

护理管理学坚持科学性、先进性和实用性等原则,坚持“以就业为导向,以能力为本位,以发展技能为核心”的职业教育培养理念,紧密结合临床护理工作实际,以贴近临床、贴近生活,突出基本理论、基本知识、基本技能为目的而编写教材内容。

本书以管理职能为主线展开编写,共分 11 章,另外,还附有 4 篇附录和 1 篇中英文词汇对照表。

本书具有以下几点特色。

(1)每章开篇设有“学习目标”,章末设有“复习与思考”,便于读者把握每章重点。

(2)每章都有与本章内容相关的管理名言和专业词汇。

(3)多数章节设置了“知识链接”,可以拓展知识。

(4)书中配有大量图、表,文字与图、表相结合,简洁明了,可视性强,便于读者学习。

本书可作为卫生职业教育的护理专业教材,也可作为从事医院护理管理工作者的参考用书。

本书由山东万杰医学院郭静任主编,永州职业技术学院刘婧任副主编,在编写过程中参考和吸取了国内外有关教材、论著、文献中的理论、观点和方法,在此谨向有关作者表示敬意和感谢。同时对相关参编院校及上海交通大学出版社所给予的大力支持表示衷心的感谢。由于编者水平有限,编写时间紧迫,本书难免存在疏漏和不妥之处,恳请广大读者批评指正。

编者

# 目 录

## Contents

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| <b>第 1 章 绪论</b>             | <b>1</b>  |
| <b>1.1 管理概述</b>             | <b>2</b>  |
| 1.1.1 管理                    | 2         |
| 1.1.2 管理者                   | 6         |
| 1.1.3 管理学                   | 8         |
| <b>1.2 护理管理概述</b>           | <b>9</b>  |
| 1.2.1 护理管理                  | 9         |
| 1.2.2 护理管理者                 | 12        |
| 1.2.3 护理管理学                 | 13        |
| <b>1.3 护理管理面临的挑战及发展趋势</b>   | <b>14</b> |
| 1.3.1 护理管理面临的挑战             | 14        |
| 1.3.2 护理管理的发展趋势             | 16        |
| <b>第 2 章 管理理论和原理</b>        | <b>19</b> |
| <b>2.1 中西方古代管理实践活动和管理思想</b> | <b>20</b> |
| 2.1.1 中国古代管理实践活动和管理思想       | 20        |
| 2.1.2 西方古代管理实践活动和管理思想       | 21        |
| <b>2.2 管理理论</b>             | <b>21</b> |
| 2.2.1 古典管理理论                | 21        |
| 2.2.2 行为科学理论                | 26        |
| 2.2.3 现代管理理论                | 30        |
| <b>2.3 管理原理与原则</b>          | <b>32</b> |
| 2.3.1 系统原理与相应原则             | 32        |
| 2.3.2 人本原理与相应原则             | 33        |
| 2.3.3 动态原理与相应原则             | 35        |
| 2.3.4 效益原理与相应原则             | 35        |



## 第3章 计划 ..... 37

- 3.1 计划概述 ..... 38
  - 3.1.1 计划的概念与意义 ..... 38
  - 3.1.2 计划的类型与形式 ..... 39
  - 3.1.3 计划的原则与步骤 ..... 41
  - 3.1.4 计划在护理管理中的应用 ..... 43
- 3.2 目标管理 ..... 44
  - 3.2.1 目标与目标管理 ..... 44
  - 3.2.2 目标管理的过程 ..... 46
  - 3.2.3 目标管理的优点与缺点 ..... 47
  - 3.2.4 目标管理在护理管理中的应用 ..... 48
- 3.3 时间管理 ..... 49
  - 3.3.1 时间与时间管理 ..... 49
  - 3.3.2 时间管理的过程 ..... 50
  - 3.3.3 时间管理的方法 ..... 52
  - 3.3.4 时间管理在护理管理中的应用 ..... 55
- 3.4 管理决策 ..... 55
  - 3.4.1 决策的内涵 ..... 55
  - 3.4.2 决策的类型 ..... 56
  - 3.4.3 决策的原则 ..... 58
  - 3.4.4 决策的步骤 ..... 59

## 第4章 组织 ..... 62

- 4.1 组织概述 ..... 63
  - 4.1.1 组织的内涵 ..... 63
  - 4.1.2 组织结构 ..... 64
  - 4.1.3 组织设计 ..... 67
- 4.2 我国卫生组织系统 ..... 70
  - 4.2.1 我国卫生组织 ..... 70
  - 4.2.2 我国医院组织 ..... 72
  - 4.2.3 我国护理组织 ..... 76
- 4.3 组织文化 ..... 78
  - 4.3.1 组织文化的内涵 ..... 78
  - 4.3.2 护理组织文化建设 ..... 81

## 第5章 护理人力资源管理 ..... 85

- 5.1 人力资源管理概述 ..... 86
  - 5.1.1 人力资源管理 ..... 86

|            |                             |     |
|------------|-----------------------------|-----|
| 5.1.2      | 护理人力资源管理概述 .....            | 86  |
| 5.1.3      | 医院护理人员配置 .....              | 89  |
| <b>5.2</b> | <b>护理人员的招聘</b> .....        | 90  |
| 5.2.1      | 人力资源规划和工作分析 .....           | 90  |
| 5.2.2      | 招聘程序 .....                  | 91  |
| <b>5.3</b> | <b>护理人员的管理</b> .....        | 92  |
| 5.3.1      | 医院护理工作模式 .....              | 92  |
| 5.3.2      | 护理人员排班 .....                | 93  |
| <b>5.4</b> | <b>护理人员的培训与继续教育</b> .....   | 95  |
| 5.4.1      | 护理人员的培训 .....               | 95  |
| 5.4.2      | 护理人员的继续教育 .....             | 97  |
| <b>5.5</b> | <b>护理人员的绩效评价与薪酬管理</b> ..... | 98  |
| 5.5.1      | 护理人员的绩效评价 .....             | 98  |
| 5.5.2      | 护理人员的薪酬管理 .....             | 101 |
| <b>5.6</b> | <b>护理人员职业生涯规划管理</b> .....   | 103 |
| 5.6.1      | 相关概念 .....                  | 103 |
| 5.6.2      | 护理人员职业生涯规划的基本原则 .....       | 103 |
| 5.6.3      | 护理人员职业生涯规划的具体活动 .....       | 104 |

## 第 6 章 领导 .....

|            |                   |     |
|------------|-------------------|-----|
| <b>6.1</b> | <b>领导概述</b> ..... | 107 |
| 6.1.1      | 领导与管理 .....       | 107 |
| 6.1.2      | 领导的作用 .....       | 109 |
| 6.1.3      | 领导的权力 .....       | 110 |
| 6.1.4      | 领导的影响力 .....      | 110 |
| <b>6.2</b> | <b>领导理论</b> ..... | 112 |
| 6.2.1      | 特征领导理论 .....      | 112 |
| 6.2.2      | 行为领导理论 .....      | 113 |
| 6.2.3      | 权变领导理论 .....      | 116 |
| <b>6.3</b> | <b>授权</b> .....   | 119 |
| 6.3.1      | 授权的概念及意义 .....    | 119 |
| 6.3.2      | 授权的原则 .....       | 120 |
| 6.3.3      | 授权的过程 .....       | 121 |
| 6.3.4      | 授权的方法 .....       | 122 |
| 6.3.5      | 授权易出现的问题 .....    | 122 |

## 第 7 章 激励 .....

|            |                   |     |
|------------|-------------------|-----|
| <b>7.1</b> | <b>激励概述</b> ..... | 125 |
| 7.1.1      | 激励的概念 .....       | 125 |

|            |                |     |
|------------|----------------|-----|
| 7.1.2      | 激励模式           | 126 |
| 7.1.3      | 激励原则           | 126 |
| <b>7.2</b> | <b>激励理论及应用</b> | 127 |
| 7.2.1      | 内容型激励理论        | 127 |
| 7.2.2      | 行为改造型激励理论      | 130 |
| 7.2.3      | 过程型激励理论        | 132 |
| <b>7.3</b> | <b>激励艺术</b>    | 134 |
| 7.3.1      | 把握激励的最佳时机      | 134 |
| 7.3.2      | 防止激励效应弱化       | 135 |
| 7.3.3      | 激励方法           | 135 |

## 第8章 管理沟通与冲突 139

|            |             |     |
|------------|-------------|-----|
| <b>8.1</b> | <b>管理沟通</b> | 139 |
| 8.1.1      | 管理沟通概述      | 140 |
| 8.1.2      | 管理沟通的原则     | 141 |
| 8.1.3      | 管理沟通的分类     | 142 |
| 8.1.4      | 管理沟通的障碍与技巧  | 144 |
| 8.1.5      | 沟通在护理管理中的应用 | 145 |
| <b>8.2</b> | <b>冲突</b>   | 147 |
| 8.2.1      | 冲突概述        | 148 |
| 8.2.2      | 冲突的基本过程     | 149 |
| 8.2.3      | 处理冲突的策略及方法  | 150 |
| 8.2.4      | 护理管理中的冲突    | 151 |

## 第9章 控制 155

|            |                    |     |
|------------|--------------------|-----|
| <b>9.1</b> | <b>控制概述</b>        | 155 |
| 9.1.1      | 控制的内涵和功能           | 155 |
| 9.1.2      | 控制的类型              | 156 |
| 9.1.3      | 控制的原则              | 158 |
| 9.1.4      | 有效控制特征             | 159 |
| <b>9.2</b> | <b>控制过程</b>        | 160 |
| 9.2.1      | 建立控制标准             | 160 |
| 9.2.2      | 衡量绩效               | 162 |
| 9.2.3      | 纠正偏差               | 164 |
| <b>9.3</b> | <b>控制在护理管理中的应用</b> | 164 |
| 9.3.1      | 护理成本管理             | 165 |
| 9.3.2      | 护理风险管理             | 168 |
| 9.3.3      | 护理安全管理             | 169 |

**第 10 章 护理质量管理** ..... 172

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| <b>10.1 质量管理概述</b> .....   | 173 |
| 10.1.1 质量管理的相关概念 .....     | 173 |
| 10.1.2 质量管理的发展 .....       | 174 |
| 10.1.3 全面质量管理 .....        | 174 |
| <b>10.2 护理质量标准</b> .....   | 176 |
| 10.2.1 护理质量标准概述 .....      | 176 |
| 10.2.2 护理质量标准基本知识 .....    | 177 |
| <b>10.3 护理质量管理方法</b> ..... | 178 |
| 10.3.1 护理质量管理概述 .....      | 178 |
| 10.3.2 PDCA 循环 .....       | 179 |
| 10.3.3 品管圈活动 .....         | 182 |
| <b>10.4 护理质量评价</b> .....   | 182 |
| 10.4.1 护理质量评价的内容 .....     | 183 |
| 10.4.2 护理质量评价的方式 .....     | 183 |
| 10.4.3 护理质量评价的结果分析 .....   | 184 |

**第 11 章 护理信息管理** ..... 188

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <b>11.1 信息概述</b> .....   | 189 |
| 11.1.1 信息的概念 .....       | 189 |
| 11.1.2 信息的特征 .....       | 189 |
| 11.1.3 信息的种类 .....       | 190 |
| <b>11.2 信息管理</b> .....   | 191 |
| 11.2.1 信息管理的概念及其发展 ..... | 191 |
| 11.2.2 信息管理的内容 .....     | 191 |
| 11.2.3 信息管理的意义 .....     | 192 |
| <b>11.3 护理信息管理</b> ..... | 192 |
| 11.3.1 护理信息管理概述 .....    | 192 |
| 11.3.2 护理信息系统 .....      | 195 |

**附录 1 中华人民共和国护士管理条例** ..... 199**附录 2 继续医学教育学分授予办法** ..... 204**附录 3 继续护理学教育试行办法** ..... 207**附录 4 护理人员绩效考核评价表** ..... 209**中英文词汇对照表** ..... 211**参考文献** ..... 218



# 第 1 章

## 绪 论

人类的管理实践活动源远流长,从某种意义上说,自从有了共同劳动,就有了管理活动。管理学是对管理活动过程中的普遍规律、基本原理和一般方法的概括和总结,是由社会科学、自然科学和其他学科相互渗透融合形成的一门综合性学科,它对指导管理活动具有重要意义。护理管理学是管理学的一个分支,是将管理学的基本理论、方法和技术应用于护理实践并逐步发展起来的一门应用性学科。护理管理水平的高低影响着医疗护理质量、医院管理水平及卫生事业管理的发展。



### 学习目标

- ◎ 掌握管理的概念和基本特征。
- ◎ 掌握管理的职能。
- ◎ 熟悉管理者的分层和技能。
- ◎ 熟悉管理的方法及护理管理的特点。
- ◎ 了解护理管理者的角色和护理管理的研究内容。
- ◎ 了解护理管理面临的挑战及发展趋势。



### 管理名言

管理是一种为有效达到组织目标,对组织资源和组织活动,不断进行有意识、有组织的协调活动。管理的核心是处理各种人际关系。管理的本质(实质)是一种手段、工具,不是目的。

——周三多

## 1.1 管理概述

### 1.1.1 管理

#### 1. 管理的概念

管理(management)作为一种社会活动,普遍存在于各个领域的各项活动中,如主妇们管理她们的家务,孩子们管理自己的玩具,教师们管理自己的学生,学生们管理自己的学习,所有人都在管理自己的时间。

究竟什么是管理?不同研究学派对管理概念的解释各异。如管理决策学派认为,“管理就是决策”,“管理就是领导”;行为科学学派认为,“管理是由一个或多个协调他人的活动,以便收到单个活动不能收到的效果”;管理职能学派认为,“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”;现代管理学派认为,“管理是创造和保持一种环境,在这个环境中人们为共同达到一个群体的目标而有效地工作”;美国管理学家彼得·德鲁克认为,“管理不只是一门学问,还应是一种‘文化’,它有自己的价值观、信仰和语言”。国内外管理学界目前公认的管理过程方法的观点认为,管理是管理人员与被管理人员共同实现既定目标的活动过程,它是一切组织活动不可缺少的要素。

综上所述,管理是管理者为实现组织目标,对组织内部资源进行计划、组织、人力资源管理、领导和控制,促进其协调配合,发挥人的积极性,以取得最大组织效益的动态过程。

#### 2. 管理的基本特征

##### 1)管理的二重性

由于生产过程具有双重性,包括物质资料的生产和生产关系的再生产,因此,对生产过程的管理也存在二重性:一种是与生产力相联系的自然属性,另一种是与生产关系相联系的社会属性。

(1)管理的自然属性:是指对人、财、物、时间和信息等资源进行组合、协调和利用,以取得最佳效益的管理过程,它包含许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律和特征,具有普遍性和共性。管理的这种不因生产关系、社会变化的变化而变化,只与生产力发展水平相关的属性,就是其自然属性。

(2)管理的社会属性:是指人们在一定生产关系条件下和一定社会文化、政治、经济制度中,必然要受到生产关系的制约和社会文化、政治、经济制度影响的特性,具有特殊性和个性。不同的生产关系、社会文化和经济制度会使管理思想、管理目的以及管理方式呈现出一定的差别,这就是管理的社会属性。

管理的自然属性为我们学习借鉴发达国家管理经验提供了理论依据,可以大胆借鉴外国成熟的管理经验,科学地分析、鉴别、选择出适合我国国情的管理思想、理论和方法,提高我国的管理水平。管理的社会属性则启示我们不能全盘照搬国外的做法,必须结合我国实际,因地制宜,建设有中国特色的管理模式。



## 2)管理的科学性和艺术性

(1)管理的科学性:是指管理者在管理活动中遵循管理的原理及原则,按照管理的客观规律解决管理中的实际问题的行为活动过程。科学是反映自然社会和思维等客观规律的知识体系,管理的理论是由一系列概念、原理、原则和方法构成的知识体系。管理活动具有其内在的、共同的规律性,具有普遍适用的一般性原则,管理活动是一项专门的业务活动,必须建立在科学基础之上才能有效地进行管理。

(2)管理的艺术性:是指管理者熟练地运用管理知识,针对不同的管理情景采用不同的管理方法和技能达到预期管理效果的管理行为。管理的艺术性还体现在管理活动中管理者个人在解决管理问题时采用方法的创新性和多样性以及个人魅力的充分发挥。

管理是科学性和艺术性的辩证统一。管理实践活动是一门艺术,而指导这种实践活动的管理知识体系则是一门科学。所以,管理既是一门科学,又是一门艺术。

## 3)管理的普遍性与目的性

(1)管理的普遍性:可以从两个方面来体现,一方面自从人类有了共同活动,有了分工和协作,管理便随之产生;另一方面管理的原理在各行各业、各级组织中普遍适用,如企事业单位、机关、学校和医院等都需要管理。

(2)管理的目的性:管理的目的性表现为社会劳动和社会团体的共同目的,而不是管理者单方面或某个成员的目的,否则就难以协作和进行有效的管理。管理是人类有意识、有目的的活动,任何一项管理活动都是为了实现一定的管理目标而进行的。在实际管理活动中,只有管理目标明确,管理活动才会朝着既定的目标前进。

## 3. 管理对象

管理对象也称为管理要素或管理客体,是指管理者实施管理活动的对象。在一个组织中,管理对象主要是指人、财、物、时间、信息、技术、空间等一切资源,其中最重要的是对人的管理。

### 1)人

人力资源是组织中第一资源。人力资源是一种可以反复利用、不断增值的资源。如何使人的主动性、积极性和创造性得以充分发挥,提高组织劳动生产率,是管理者面临的最大挑战。人力资源管理不仅强调以人为本,而且重视对人的思想、心理和行为进行有效的管理,做到事得其人、人尽其才、人事相宜,通过有效的人力资源开发和管理达到提高组织人力资本价值的目的。

### 2)财

财力资源是企业高速发展的社会生产力的基础,任何组织都可以通过财力资源的有效整合及运用,达到提高管理成效的目的。财力资源管理的目标就是管理者通过对组织财力资源的科学合理管理,做到以财生财,财尽其用,用有效的财力资源为组织创造更大的经济效益和社会效益。

### 3)物

物质是人们从事社会实践活动的基础,所有组织的生存和发展都离不开物质基础。物力资源管理是指对仪器、设备、材料、能源以及物资的管理,充分发挥物质的功效,提高对物

质的利用率。在进行物力资源管理时,管理者要遵循事物发展的客观规律,根据组织管理目标和实际情况,对各种物力资源进行最优配置和最佳的组合利用,做到物尽其用。

#### 4)时间

时间是运动着的物质的存在形式,它是无形的、没有弹性的、没有替代品的,但却是有价值的。时间与物质、空间都是客观存在且不可分割的。管理者应学会管理时间的艺术。要善于安排时间,提高工作效率,做到在最短的时间完成更多的事情,创造更多的价值。

#### 5)信息

信息管理包括广泛地收集信息,精确地加工和提取信息,快速准确地传递处理信息,有效地利用信息。在当今信息化的社会,信息是管理活动不可或缺的要素,是重要的资源。作为管理者应保持对信息的敏感性和具有对信息迅速做出反应并分析处理信息的能力,通过信息管理提高管理的有效性。

#### 6)技术

技术是自然科学知识在生产过程中的应用,是直接的生产力,是改造客观世界的方法、手段。对于一个组织来说,技术包括两个方面:一是与解决实际问题有关的软件方面的知识;二是为解决这些实际问题而使用的仪器、设备、工具等硬件方面的知识。两者的总和构成了组织的技术资源。

#### 7)空间

从资源学的角度来讲,空间资源主要包括物质资源、环境资源和高度资源。研究和开发空间资源,是为了更好地利用空间资源弥补地球资源不足的缺陷,优化资源配置,提高资源的综合利用水平,以拓展人类的生存与发展空间。

### 4. 管理职能

管理职能(management functions),也就是管理的职责和功能,是管理或管理者在管理活动中应当承担的职责和任务,是管理活动内容的理论概括。不同的管理学派对管理职能的表述不尽相同,主要包括计划、组织、人力资源管理、领导和控制五个方面。

#### 1)计划职能

计划(planning)是管理活动最基本的职能,是为实现组织管理目标而对未来行动方案做出选择和安排的工作过程,包括选定组织目标和实现目标的途径。具体而言就是确定做什么(what)、为什么(why)做、谁(who)来做、何时(when)做、何地(where)做和如何(how)做。计划是一项科学性极强的管理活动,严密统一的计划才能使组织的各项活动有效协调地进行,有助于预期目标的实现。

#### 2)组织职能

组织(organizing)是指为实现组织目标,根据计划对组织拥有的各种资源进行科学安排,设计和维持合理的组织结构。组织是管理的重要职能之一,是完成计划、进行领导和控制的保证。

#### 3)人力资源管理职能

人力资源管理(staffing)是管理的核心职能,是指管理者根据组织管理内部的人力资源

供需状况所进行的人员选择、培训、使用、评价的活动过程,目的是保证组织任务的顺利完成。人力资源管理作为一项独立的管理职能,已得到越来越多的管理理论家和实际工作者的认同。随着管理理论研究和实践的不断深入,这一职能已经发展成为一门独立的管理学科分支——人力资源管理学。

#### 4)领导职能

领导(directing)是指管理者利用组织赋予的权利和自身素质,对组织内成员的个人行为及集体行为进行引导、指导和督促,并运用各种手段和方法施加影响力的过程。通过对组织成员进行指导、沟通与协调,增强其凝聚力,从而保证组织目标的顺利实现。

#### 5)控制职能

控制(controlling)是管理过程的关键职能,是指按照既定目标和标准对组织的活动进行监督、检查、调整和规范的过程,是延续不断、反复进行的过程,贯穿于整个管理活动的过程中。控制的目的在于保证组织目标的实现。控制职能与计划职能联系密切,计划是控制的前提,控制是实现计划的手段。

以上职能是统一的有机整体,各项职能之间是相互联系、相互影响的循环过程。

### 5. 管理方法

管理方法是指管理者为了实现组织管理目标、贯彻管理思想、执行管理职能所采取的手段、方式、途径和程序的总和。常用的管理方法有以下几种。

#### 1)行政方法

行政方法是指依靠行政组织的权威,运用命令、指示、规定和条例等手段,按行政系统由上级到下级逐层进行管理活动的方法。它是一种最基本、最传统的管理方法。

(1)行政方法的特点:①具有一定的强制性,依靠组织的行政权力和权威,以下级服从上级为原则;②具有明确的范围,即它只能在行政权力所能够管辖的范围内起作用;③具有不平等性,上级对下级发出的命令,下级在执行任务中不能讨价还价。

(2)行政方法的优点:①使管理系统达到高度统一,包括组织的目标、组织成员的意志和行为保持一致;②有利于常规问题和突发事件的处理;③可以集中使用人力、物力、财力和技术,保证管理系统计划和目标的实现。

(3)行政方法的缺点:①管理效果受决策者水平的限制;②事事听从上级指示,不利于发挥基层管理者的主动性;③由于行政管理层次较多,逐级传递信息缓慢,影响工作效率;④由于此种方法具有强制性,容易使管理者出现简单生硬的命令及不负责任的官僚主义错误。

#### 2)经济方法

经济方法是指以人们物质利益的需要为基础,按照客观经济规律的要求,运用各种物质利益手段来执行管理职能,实现管理目标的方法。其实质是依据按劳分配的原则,把个人利益同他们的工作效果相结合,以工资、奖金的形式表现出来。

(1)经济方法的特点:①利益性,利用人们对经济和物质利益的需求来引导被管理者;②交换性,管理者用一定的报酬去引导、影响被管理者去完成所承担的任务;③关联性,经济方法使用的范围广泛,与各个方面都有直接或间接的联系。

(2)经济方法的优点:①有利于提高经济效益;②促进组织人员从物质利益的角度关注

组织目标的实现;③提高组织人员的行政效果。

(3)经济方法的缺点:经济方法的缺点是易导致只顾经济利益而忽视社会利益的倾向,当物质利益达到一定高度时可能会影响组织人员行为的积极性。

### 3)教育方法

教育是按照一定的目的和要求对受教育者从德、智、体等几个方面施加影响,使受教育者改变行为,提高其素质的一种管理方法。

教育方法具有如下特点:

(1)教育是一个缓慢的过程,教育以转变人的思想、价值观为特征,以提高人的素质为目的,是一个缓慢的过程。

(2)教育是一个互动的过程,在教育过程中,教育者和受教育者都在提高,是一个相互学习相互影响的活动。

(3)教育的形式多样,如企业文化建设、工作岗位培训、思想政治工作、对员工的情感投资等都是行之有效的教育方法。

### 4)法律方法

法律方法也叫“制度方法”,是指运用法律规范及类似法律规范性质的各种行为规则进行管理的一种方法。在管理的法律方法中,既包括国家正式颁布的法律,也包括各级政府机构和各个管理系统所制定的具有法律效力的各种社会规范。法律方法具有权威性、强制性、规范性、概括性、公平性和稳定性等特点。

### 5)社会心理学方法

社会心理学方法是运用社会学和心理学知识,按照群体和个人的社会心理活动特点及其规律进行管理的方法。该方法将社会学和心理学的研究成果及研究方法运用到管理中去,以提高管理效率和人的积极性,如激励理论、人的需要理论、人际关系理论的应用等。社会心理学方法具有很强的针对性、广泛的适应性和经济性等特点。此外,还有数量分析方法、目标管理方法、咨询管理方法等。作为管理者,应正确、综合运用各种管理方法,调节组织成员的活动,实现组织目标,使管理活动正常进行。

## 1.1.2 管理者

### 1. 管理者的概念

管理者(manager)是对从事管理活动的人的总称,具体是指那些为实现组织目标而负责对所属资源进行计划、组织、领导和控制的人员。管理者是组织的核心,其工作好坏直接关系到组织的兴衰成败。美国著名管理学家彼得·德鲁克说过:“管理者是事业的最基本、最稀有、最昂贵,而且是最易消逝的资源。”

### 2. 管理者的分层

组织内的管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

#### 1)基层管理者

基层管理者(first-line managers)又称一线管理者,他们面向基层作业人员,负责管理基层组织日程活动的人员,如医院中的护士、病房护士长,医学院校中的教研室主任等。他们

的主要职责是接受上级指示并落实到基层,按计划开展工作,组织、监督和协调作业人员活动,以确保按时、按质地完成工作任务。

### 2)中层管理者

中层管理者(middle-line managers)是指处在组织中间层次的管理者,如医院的内、外、妇、儿等科级护士长,临床业务科室主任。他们的主要职责是贯彻高层领导的决策,承上启下,监督和协调基层组织活动。

### 3)高层管理者

高层管理者(top-line managers)是指处在组织上层的管理者,如医院的院长、副院长,护理组织系统中主管护理的副院长、正副护理部主任等。

由于分别处于组织的不同层次,上一层管理者对下一层管理者的人员有指挥职责,并对其工作负责。

## 3. 管理者的技能

不管什么类型的组织中的管理者,也不管他处于哪一管理层次,要想在复杂多变的环境中有效履行管理的各项职能,实现组织的预期目标,就必须掌握一定的管理技能。美国学者罗伯特·卡茨(Robert Katz)认为:“不论哪个层次的管理人员,都必须具备 3 个方面的基本技能。”

### 1)技术技能

技术技能(technical skill)是指管理者运用自身所掌握的某些专业领域内的有关工作程序、技术和知识等来完成一项特定工作任务所具备的能力。如护理管理者必须具备熟练的护理专业临床技能等。

### 2)人际技能

人际技能(interpersonal skill)是指管理者处理人际关系的技能,能够理解和激励他人,与他人沟通并和谐相处的能力。

### 3)概念技能

概念技能(conceptual skill)是指其观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力,包括感知和发现环境中的机会与威胁的能力,对全局性、战略性和长远性等重大问题的处理和决断能力,对突发事件、危机处境的应变能力等。近年来也有人将其称为管理者的决策能力。

这 3 种技能是所有管理者都必须具备的,区别在于不同层次管理者的要求程度不同。基层管理者具备技术技能是最重要的,高层管理者需要更多的是概念技能。不同层次的管理者对于上述 3 种技能的要求有所区别,图 1-1 为各种管理层次所需要的管理技能比较。



| 管理者层次 | 所需技能 |      |      |
|-------|------|------|------|
| 高层管理者 | 概念技能 | 人际技能 | 技术技能 |
| 中层管理者 |      |      |      |
| 基层管理者 |      |      |      |

图 1-1 各种管理层次所需要的管理技能比较

### 1.1.3 管理学

#### 1. 管理学的概念

管理学(science of management)是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学,是自然科学和社会科学相互交叉而产生的一门综合性应用学科。管理是一种实践活动或过程,它作为客观存在的社会实践活动,是管理学研究的对象,也是管理学这门学科知识的具体运用。离开了管理活动,管理学的理论体系则不能成立,也就没有管理学可言。

#### 2. 管理学的研究对象

根据管理的二重性,可将管理学的研究对象从理论上概括为对生产力、生产关系和上层建筑三方面的研究。

##### 1)生产力

主要研究生产力诸要素之间的关系,即如何合理规划组织生产力,包括如何合理分配和充分利用组织中的人、财、物、时间和信息,以适应组织目标及社会发展的需求,求得最佳经济效益和社会效益。

##### 2)生产关系

主要研究正确处理组织中人与人之间的相互关系;如何建立和完善组织机构和管理体制;如何有效地实施激励,从而最大限度地调动各方面积极性和创造性,实现组织目标。

##### 3)上层建筑

主要研究如何使组织内部环境与外部环境相适应;如何使组织中各项规章制度、劳动纪律、文化氛围与社会政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致,从而维持正常的生产关系,促进生产力的发展。

#### 3. 管理学的研究内容和范围

管理学是一门研究一般管理原理和理论的学科。它的研究内容可以归纳为以下几个方面。

##### 1)管理发展史

管理学要研究管理思想及实践的发展历史,在历史中认识、继承和发展管理理论和方法。

## 2)管理原理

管理原理和原则是一个具有层次结构的理论体系,是实施管理职能的理论依据,是人们进行管理活动的指南,是管理学研究的重要部分。

## 3)管理方法

管理的目的在于运用有限的人力、物力和财力取得最佳经济效益和社会效益,而管理的这一目的是靠管理方法来实现的。对各种管理方法的总结和研究是管理学研究的重要内容,是管理发挥指导实践作用的根本途径。

## 4)管理职能

管理职能是管理基本任务和功能的体现,也是管理全过程的体现。包括计划、组织、人力资源管理、领导、控制。

# 1.2 护理管理概述



## 管理名言

护理管理是有效地使用人和物的资源,是促使护理人员提供给患者良好服务品质的工作过程。

——斯旺伯奇

## 1.2.1 护理管理

### 1. 护理管理的概念

世界卫生组织(World Health Organization, WHO)对护理管理(nursing management)的定义为:“护理管理是为了提高人们的健康水平,系统地利用护士的潜在能力和有关人员、设备、环境以及社会活动的过程。”换言之,护理管理就是对护理工作的诸要素,如人、财、物、时间、信息、技术等,进行科学的计划、组织、协调和控制,从而使护理系统有效地运转,放大系统的效能,实现组织目标。

### 2. 护理管理的发展变迁

#### 1)国外护理管理发展史

护理管理的发展与护理事业的发展是同步的,但早期的护理管理不系统、不规范,管理就更谈不上科学了。真正的科学的护理管理是从南丁格尔(1820—1910)时期开始的,她首先提出医院管理要采用系统化方式、创立护理的行政制度、注重护士的训练等思想。南丁格尔的科学管理奇迹般地降低了战地医院感染率及死亡率,使南丁格尔时代成为护理管理的典范,极大地推动了护理学科及护理管理的发展。随着先进的管理思想和管理方法的渗透和引入,护理管理逐渐由经验管理走向了科学管理的轨道。

#### 2)中国护理管理发展史

中国古代医学医、护、药不分,1840年鸦片战争以后,西方的一些护理管理经验逐渐传

入我国。1909年,中国护士会(1923年改为“中华护士会”,1936年改为“中华护士学会”,现为“中华护理学会”)成立,成为全国护士相互联系与交流的重要纽带。中华人民共和国成立之后,随着护理组织的日趋健全,逐渐形成了比较系统、全面的管理制度,这些管理制度成为鼓励管理工作的重要依据,督促和检查规章制度的有效贯彻执行成为护理管理者工作的主要内容。20世纪80年代初,在高等护理教育课程中开设了“护理管理学”,护理管理者在借鉴国外先进的护理理论和管理方法的基础上,积极探索适合我国国情的临床护理工作模式以及相应的护理管理模式。在广大护理管理人员的共同努力下,护理质量管理进入了标准化、规范化的轨道,引进了ISO9000国际质量保证体系,建立了三级医院的护理质量标准,实行了全面质量管理,使护理质量得到稳步提高。

### 3. 护理管理的特点

护理管理作为护理专业领域的一种管理活动,除了具有管理的二重性、科学性、艺术性、普遍性和目的性外,还具有以下几个特点。

#### 1) 人文性

护理的服务对象是人,在护理工作中离不开人文关怀,护理的人文性也决定了护理管理的人文性。在生物—心理—社会医学模式中,护士要综合运用心理学、社会科学、人文科学等方面的知识帮助、指导、照顾人们,使人们身心健康、精力充沛。护理管理要适应护理的这种发展和进步,在人员训练中注重培养护士的良好素质以适应护理人文性的特殊要求。

#### 2) 综合性与实践性

护理管理学是一门综合性应用科学。护理管理以管理学的理论为基础,同时综合了多学科的知识及研究成果,应用管理的原理、原则并结合护理实践加以运用,从而获得最佳的经济效益和社会效益。

#### 3) 广泛性

护理管理的广泛性主要包括管理对象和范围的广泛性、护士参与管理的广泛性两方面。护理管理范围包括组织管理、业务技术管理、人员管理、质量管理、财务管理以及病房、门诊等各部门的管理。参与护理管理的人员除了不同层次的护理管理者,如护理副院长、护理部主任、科护士长、病房护士长,各个部门各个班次的护理人员也都参与护理管理。

#### 4) 专业性

现代护理学已经发展成为一门独立的科学,护士的角色由过去单纯地协助医生进行诊断治疗、执行医嘱,发展成为独立地进行护理诊断和处理人们现存的或潜在的健康问题,具有自身独特的理论知识和技术规范的专业性人员。

### 4. 护理管理的研究内容

护理管理研究的范围非常广泛,涉及护理领域的所有内容,美国护理学家 Barbara J Stevenens 博士提出了一个护理管理模型(见图 1-2),此模型清楚地表示了护理管理研究所涉及的范围,包括护理实践、护理教育、护理科研和护理理论等。



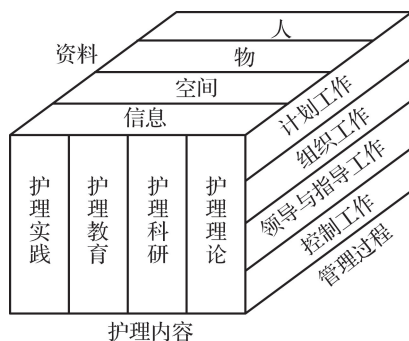


图 1-2 Barbara J Stevenens 护理管理模型

当前护理管理研究的主要内容包括以下几个方面：

### 1) 护理管理模式研究

传统的护理管理属于行政事务管理,注重对事控制。现代护理管理强调以人为中心,注重人与事相宜,以达到人、事、职能效益最大化。在护理实践中用护理理念引导护士转变观念,凝练护士的职业精神,构筑高质量的护理服务品质。“以人为本”的管理模式是现代管理科学发展和研究的必然趋势。

### 2) 护理经济管理研究

随着全球经济一体化的发展,护理经济管理的研究成为护理领域一个新的课题,护理成本、市场需求及护理相关经济政策方面的研究逐渐受到关注。护理管理者要有成本管理的意识,对成本进行评估与控制,重视成本效益,通过成本核算合理使用护理资源,解决护理资源浪费和不足的问题。

### 3) 护理人力资源管理研究

护理人力资源的合理配置与优化是护理管理改革研究的一项重要内容。护理人力资源管理要从建立规范入手,逐步实现从行业规范管理为主到依法管理的转变,建立适宜护理人力资源管理的体系和考核指标体系,建立符合护理职业生涯发展规律的人力资源管理的长效机制。

### 4) 护理质量管理研究

护理质量是衡量医院护理服务水平的重要标志,也是护理管理的核心。我国医院普遍实行质量分级负责制,通过自我控制、同级控制、逐级控制、前瞻性控制和回顾性控制等办法,研究各种护理质量、管理方法和手段,以保证优质高效的护理服务。

### 5) 护理文化建设研究

现代医院服务中的文化含量、文化附加值越来越高,经济与文化“一体化”是医院发展趋势中的重要内容。医院护理文化的内涵包括了人文科学、思想意识、沟通技巧、行为规范等,体现了医院护理的文化素质、护理特色和服务意识。

### 6) 护理管理环境研究

当前护理管理者应当主动适应医院内外环境的变化,掌握国内外护理管理的信息和发展动态,吸取国内外先进的管理理念和方法,大胆研究与实践,勇于创新,逐步建立适合我国

国情的护理管理体系,使我国的护理管理向思想现代化、方法科学化、人员专业化、组织高效化、技术电子化的方向发展,从而推动护理管理学科快速发展。

## 1.2.2 护理管理者

### 1. 护理管理者的概念

护理管理者是从事护理管理活动的人或人群的总称,具体是指为实现组织目标而负责对护理资源进行计划、组织、领导和控制的护理人员。护理管理者要求具有临床和管理经验,能全面地履行管理者角色所固有的责任,掌握护理管理实践领域的知识和技能。

### 2. 护理管理者的角色

角色(role)是描述一个人在某位置或状况下被他人期望的行为总和。管理者能否扮演好自己的角色,首先在于是否具备管理者意识,其次在于是否能够领悟其所扮演角色的内容。

根据管理者的工作任务和特点,管理专家对管理者的角色模式做了不同的探讨和分析。20 世纪 70 年代,亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)提出了著名的管理者角色理论,他将管理者在管理过程中需要履行的特定职责简化为 10 种角色,并将这 10 种角色划分为 3 种类型,即人际关系角色、信息类角色和决策类角色 3 种管理者角色(见图 1-3)。由于护理职业的特殊性,对于护理管理者而言,其承担的角色内涵又有所不同,具有特殊性。

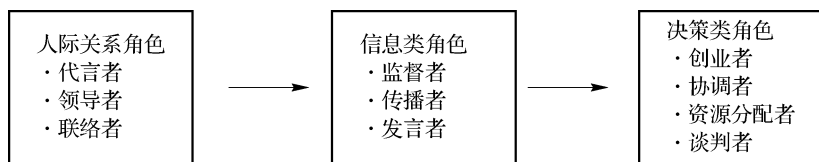


图 1-3 管理者角色

#### 1) 人际关系角色

(1) 代言者。作为护理管理的权威,护理管理者必须履行有关法律、社会、专业和礼仪等方面的责任,即管理者礼仪性、象征性地出席组织内或代表所在组织参加其他组织的活动,如护士长代表其所在科室参加院里或护理部召开的各种会议等。

(2) 领导者。作为领导者角色,护理管理者需要为组织制定清楚明确的目标及优先次序,这些将作为护理人员工作目标的依据。领导者的角色最重要的是通过自身的影响力和创造力营造一个和谐的组织环境,同时发挥引导、培育和激励下属的功能。

(3) 联络者。护理管理者在工作中需要不断地与护理人员、上级护理管理者、医师、其他医技人员、患者及家属、后勤等人员进行有效沟通,营造一个良好的工作氛围和有利于患者治疗和康复的环境。

#### 2) 信息类角色

(1) 监督者。作为监督者,管理者要持续关注组织内外环境的变化,以获取对组织发展有利的信息。作为护理管理者,应该主动采取各种方法搜集信息(如通过接触公众媒介或与他人谈话来获取组织内外环境变化的情况等),监督并审核各项护理活动与资料,从不同角度评估护士的工作,保证各项工作顺利进行,提高工作绩效。

(2)传播者。在传播者的角色中,管理者需要在维护组织和谐的基础上,在适当的时机、场合对适当的人发布有关信息,以便指导下属正确决策和行动。其传播的信息包括从外部人员和上级那里获得的信息、命令、文件、政策、规章等,同时还包括搜集到的护理工作中的各种信息,需要经整理分析后汇报给相关的部门和人员。

(3)发言者。管理者可运用信息提升组织影响,把信息传递给单位或组织以外的个人,向外界、公众、护理对象、同行及媒体等发布信息,以便使组织内外部的人都对组织产生积极反应。如举行新闻发布会、向媒体或公众发布消息等。

### 3)决策类角色

(1)创业者。创业者角色的功能体现在需要适应不断变化的环境,在观念、思想、方法等方面勇于创新 and 改革,如开发新产品、提供新服务、发明新技术等,以谋划和改进组织的现状与未来。

(2)协调者。创业者角色把管理者描述为变革的发起人,而协调者角色则显示管理者非自愿地回应压力。在日常护理工作中,经常会发生一些冲突或问题,管理者必须善于处理冲突或解决问题。任何组织都不能够事先考虑到每个偶发事件,每位管理者必须花大量的时间对付突发事件,以保证组织的顺利运转。

(3)资源分配者。护理管理者负责并监督护理组织资源的分配系统,结合组织的整体目标及决策,有效利用人力、资金、材料、时间、设备及信息等资源,保证各项医疗护理工作顺利进行。如护士长负责分配病房的有关资源,护理人力资源,各种仪器、药品、办公用品的请领等。

(4)谈判者。护理管理者常代表组织和其他管理者与组织内外成员进行正式、非正式的协商和谈判,如改善病室环境,增添医疗器械设备,讨论护理人员的培训计划,商谈签订有关合同、协议和项目等,同时还要平衡组织内部资源分配的要求,尽力使各方要求达成共识。

## 1.2.3 护理管理学

### 1. 护理管理学的概念

护理管理学是管理学的一般原理与方法在护理管理实践中的具体运用,是研究护理活动中的基本原理、普遍规律、方法和技术的一门综合性应用学科。护理管理学是护理学和管理学相结合而形成的一门交叉学科,它既是卫生管理学的分支学科,又是现代护理学的一个分支学科。

### 2. 学习护理管理学的意义

#### 1)有利于提高护理质量

管理是充分开发和利用资源,有效地组织共同劳动所必需的,它在现代社会中占有重要的地位和作用。有时,管理的潜力比技术的潜力更大,提高管理水平可以快速、经济地提高产品质量。在护理活动中,提高护理管理的水平与提高护理技术一样发挥着巨大的改进护理质量的作用。护理工作在医院中占有很大的比重,因此护理管理的科学化、现代化不仅有利于护理学科本身的发展,而且对于提高整个医院的医疗质量将起到不可低估的作用。

#### 2)有利于提高护理管理的科学性

目前我国的护理管理在许多方面还处于经验管理阶段,缺乏科学的计划和科学的标准,

限制了护理事业的发展。因此,要促进护理事业的快速发展,应从提高护理管理的科学性上着手。学习护理管理学可以强化广大护理管理者的科学管理意识,提高他们的科学管理技能,促进护理管理逐步走向科学化,从而促进护理学科的发展。

## 1.3 护理管理面临的挑战及发展趋势

 管理名言

管理是一种实践,其本质不在于“知”,而在于“行”;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。

——彼得·德鲁克

### 1.3.1 护理管理面临的挑战

#### 1. 多元化护理服务对护理管理的挑战

随着经济和医疗技术的发展,现代医学模式由生物模式向生物-心理-社会和环境相结合的模式转变。人民群众健康观念不断提高,对健康的需求和期望不断增长,促使服务向高质量、人性化方向发展,以个人和疾病为中心的医疗保健服务模式转变为以个人、家庭和社区为基础的保健服务模式。另外,人口老龄化、家庭规模小型化、人口流动化、疾病谱的变化以及人们法律意识的增强,这都要求护理服务要不断适应人民群众日益多元化的需求。因此,在国家卫生事业发展总目标的指导下制定符合我国国情的护理战略目标,研究和发展适合我国国情的护理服务模式刻不容缓。

#### 2. 循证护理模式对护理管理的挑战

循证护理(evidence-based nursing, EBN)是受循证医学的影响而产生的护理理念,是护理人员在计划其护理活动的过程中,审慎地、准确地、明智地将科研结论与临床经验、患者实际及愿望相结合,获取证据,作为临床护理决策的依据制定护理方案的过程。循证护理的出现使护理学发生了巨大的转变,这一新的护理模式也给护理管理带来了新的挑战,护理管理必须要适应其改变,任何管理活动,如计划、组织、人力资源管理等都都要在循证的基础上进行,才能提高管理效率,提高护理服务质量,进而促进护理管理学科的不断完善和发展。

 知识链接

#### 循 证 医 学

1991年,加拿大学者 Guyatt 最先使用循证医学这一术语。1992年,加拿大 Lsackett 等对循证医学的概念进行了整理和完善,其核心思想是审慎地、明确地、明智地应用当代最佳证据对个体患者医疗做出决策。在英国流行病学家 Cochrane 的努力下,1993年英国成立了 Cochrane 协作网,对医学文献进行系统评价。目前已发展了包括中国在内的 13

个国家;加拿大国家健康论坛(National Forum on Health)积极倡导创建一种用实证来决策的文化。目前,循证医学已发展为循证卫生保健(evidence-based healthcare),不仅在医疗领域,而且在护理、公共卫生领域也发展了依据实证来决策的新理念。循证医学的产生既发扬了西方自然科学实验与理性的传统,又体现了现代医学对患者个人价值观和期待的重视。

### 3. 全方位管理模式对护理管理的挑战

全方位管理模式(comprehensive management model)是随着健康概念的更新,在最近几年发展起来的一种新型护理模式。人作为一个整体具有多方面的需要,护理除了满足生理方面的需要之外,还应涉及人本身由于疾病引起的心理和社会变化及差异,这对护理工作提出了更高的专业素质要求。全方位管理模式即全方位对每个人每一天所做的每件事进行控制和清理的管理方法。其实质就是把组织的核心目标量化到个人,把每一个细小的目标责任落实到每位组织成员身上。执行全方位管理需建立一整套规范化、标准化、科学化的质量管理体系。全方位护理管理模式的具体做法:①确定护理管理目标,明确服务宗旨;②建立护理质量管理体系的组织机构;③制定一系列管理考核标准,并将标准细化、量化、透明化,以公平、公正、公开为原则,做到“事事有人管,人人都管事”;④营造服务氛围,推进护理质量管理体系的运转;⑤建立工作质量考核和监督办法;⑥建立有效的激励机制。

### 4. 护理学科发展对护理管理的挑战

2011年2月,国务院学位委员会新修订学科目录,新增护理学为一级学科,在为护理学科的发展提供了更广阔的空间的同时也向护理管理提出了新的挑战。首先,在护理教育方面,护理管理者应改变以往“医学+护理”的两段式课程模式,致力于护理学科体系构建的研究,在护理学科建制规范、学科体系结构、学科的理论基础、解决实际问题的思路、研究方法等方面深入探讨。按照一级学科的培养目标,发展具有护理专业特色的教育模式,促进护理事业的不断发展。其次,在护理研究方面,目前,我国护理学科理论研究相对滞后,研究对象、研究方法和研究问题缺乏学科专业特色,在深度和广度方面仍旧存在局限性。在经济飞速发展和医疗技术的巨大进步下,管理者要以此为契机,善于发现新的护理现象和护理问题,采用创新护理研究方法和手段进行研究,用循证护理方法指导临床实践,促进护理学知识体系的建立与完善,加快护理学科发展的进程。再次,临床护理实践方面,随着护理改革的不断深入,护理实践领域进一步扩大,实践形式也日趋多样化,尤其是护理学被定为一级学科以后,可以使护理学科进一步确定自己的研究和实践方向,在学科自主的条件下,积极发展专科护士,提高护理质量和护理绩效,才能满足不断变化的健康护理服务需求。

### 5. 全球经济化及人类活动全球化对护理管理的挑战

随着护理领域的国际交流与合作日益扩大,我国护理事业的发展面临着许多机遇与挑战。经济时代的到来,改变了传统的护理工作模式、卫生保健服务形式以及护理教育的环境和方式,因此加强护理行业的法律建设,提高科学管理水平,以适应国际间技术、服务、人才相互开放过程中管理方面的需要成为一项紧迫而重要的任务。



### 1.3.2 护理管理的发展趋势

#### 1. 管理思想现代化

随着现代医学的发展、医学模式的转变以及健康观念的改变,人们对护理服务需求不断增加,护理管理思想必须紧紧围绕这些变化发展。管理思想的现代化转变主要表现在:从过去重视过程管理转向多层次、多元化的目标管理;从一维分散管理转向多维系统管理;从重视硬件管理转向重视软件、信息管理;从监督管理转向激励管理;从定性或定量管理转向定性与定量相结合的管理;从经验决策管理转向科学决策管理;管理人才从技术型的“硬专家”转向“软专家”等。

#### 2. 管理理念人本化

从根本上说,管理是以人为中心的管理,只有管理好人,管理活动才能取得成功。随着管理有效性研究的深入,制度管理时代开始进入人本化管理时代。护理管理者应树立人本观念,构建多元的护理组织文化,以适应不同护理人员管理的需要。在人文理论指导下,将科学、人性、和谐的思想用于管理之中,最大限度地发挥管理效益,提高护理专业的核心竞争力。在护理管理过程中,要关注护理人员的成长与发展,调动人的积极性和挖掘人的创造力,创造能够使护理人员得到发展的良好机制和环境。

#### 3. 管理方法科学化

护理管理方法的运用要注意其科学性,管理者除了综合运用行政、经济、法律、教育等管理方法外,还要结合专业特点,学习并掌握先进的管理方法,如全面质量管理、全面经济核算、目标管理、ABC 时间管理法、量本利分析、计算机辅助管理等,推进护理管理科学化的进程。

#### 4. 管理队伍专业化

随着护理学的发展与进步,发达国家高级护理实践领域的实践与发展推动了护理学科的专业化进程。在医院护理管理改革中,培养和建设一支政策水平较高、管理能力强、综合素质优的护理管理专业化队伍是未来的趋势。各级医疗服务机构应进一步理顺护理管理职能,按照“统一、精简、高效”的原则,建立完善的“责权统一、精简高效、职责明确、领导有力”的护理管理体制及运行机制,提高护理管理的科学化、专业化和精细化水平,以适应现代医院和临床工作发展的需要。

#### 5. 管理手段信息化

随着信息技术在护理管理中的广泛运用,加快了护理管理的现代化进程。近年来全国大型综合医院建立了护理电子病历、床旁护理移动系统、移动查房系统等医疗信息化平台,加速了护理信息的共享和护理技术的优势互补,为护理信息在护理管理中的应用提供了广阔的空间,同时也对医院的发展和护理管理工作带来了新的挑战。如何充分利用护理信息系统的功能,合理设定管理指标,在护理绩效管理、人力资源管理、岗位管理、护理质量管理等方面更好地发挥护理管理的职能,为科学预测和正确决策提供客观依据,促进临床护理的变革,提高护理管理效能等,成为护理管理者面临的新课题。

#### 6. 管理方式整体化及柔性化

整体护理作为较先进的护理理念,自 1994 年在我国建立试点以来,已得到社会各界的肯定与关注,并取得显著成效。整体护理的中心是患者,要求把患者看成是生物的、心理的、



社会的、文化的整体人,从他们需要的多样化出发来考虑其护理措施,提供全程、全方位的护理服务。整体化护理管理的中心是护士。整体化护理管理既是一种把临床护理、护理教学、护理科研等各个方面有机结合的系统管理,也是一种统筹当前工作与长远发展的战略管理。

柔性护理管理的本质是自主管理,即通过激发护士的事业心、责任感、成就感、进取精神等思想情感因素来实现个体价值观与组织目标相一致,从而发挥护士的主观能动性和潜力的一种现代管理模式。临床柔性化管理的前提是科学的管理和良好的组织文化建设,特别是建设高素质的护理队伍,这样才能做到“软管理”与“硬管理”有机结合,相得益彰。

## 7. 管理实践全球化

护理管理全球化是指不同国家之间护理管理方法和理念相互借鉴,护士相互交流学习、护理科研相互合作等。随着经济全球化的快速发展,人口资源跨国流动引起病源和医疗服务的国际化,使护理管理的全球化趋势日益引起国家护理界的重视。我国护理的全球化体现在以下几个方面:

- (1)要积极借鉴发达国家的护理管理新思想、新观念,不断转变和创新管理思想与理念。
- (2)临床护理工作、护理管理、护理教育模式与护理研究不断改革创新,努力与发达国家达到同样甚至更高的质量标准。
- (3)加强护士的国际化培养,使之具备护理国外患者的能力和素质。
- (4)要善于进行跨文化管理,特别是引导护士理解和尊重多元文化及习惯。



### 专业词汇

概念技能 conceptual skill  
 高层管理者 top-line managers  
 管理 management  
 管理学 science of management  
 管理者 manager  
 管理职能 management functions  
 护理管理 nursing management  
 基层管理者 first-line managers  
 中层管理者 middle-line managers  
 计划职能 planning  
 技术技能 technical skill  
 组织职能 organizing  
 角色 role  
 控制职能 controlling  
 领导职能 directing  
 全方位管理模式 comprehensive management model  
 人际技能 interpersonal skill  
 人力资源管理职能 staffing  
 世界卫生组织 World Health Organization, WHO  
 循证护理 evidence-based nursing, EBN

 复习与思考

1. 什么是管理？管理的基本内容包括哪些？
2. 管理的基本特征有哪些？
3. 管理的基本职能有哪些？
4. 护理管理的特点有哪些？
5. 护理管理者应具备哪些基本技能？